

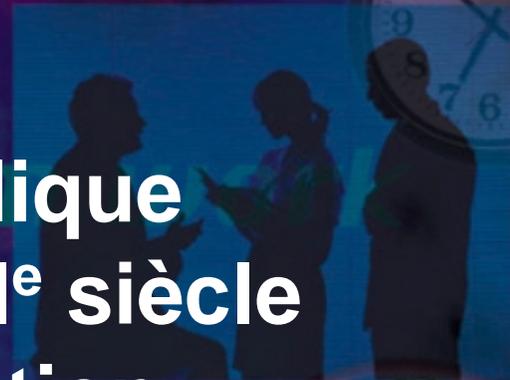


# Comité des SM sur l'apprentissage et le développement

**Une fonction publique  
novatrice pour le XXI<sup>e</sup> siècle  
Fonds de stimulation  
de l'innovation par  
l'apprentissage**



Imagination



Global Expertise

TECHNOLOGY

# Discours du Trône 2001

## Programme axé sur l'innovation

- « Le gouvernement du Canada, quant à lui, se concentrera à faire de notre économie un chef de file qui s'appuie sur l'innovation, les idées et le talent. »
- Il faut faire des investissements dans une main-d'oeuvre très qualifiée, les nouvelles technologies, la prise de risques et l'esprit d'entreprise, une solide image sur la scène mondiale, un nouveau régime d'investissement, des éléments de propriété intellectuelle.
- « Notre objectif, audacieux s'il en est, doit être de nous faire reconnaître comme l'un des pays les plus novateurs du monde. »

# I. Pourquoi devons-nous innover?

« Je parle de créer une culture d'innovation au Canada. Pourquoi donc? »

Parce que le Canada doit relever le plus grand défi qui soit pour maintenir son niveau de vie. Ce défi, c'est la mondialisation. ».

Le ministre Manley, le 2 mars 2001

## Engagements pris par le Premier ministre

Une main-d'oeuvre qualifiée

Productive

Animée par l'esprit d'entreprise

Novatrice - dans la FP et dans notre société

# Principaux investissements

## Pour accélérer le rythme de l'innovation

- Infrastructure du savoir
- Environnement administratif
- Commercialisation du savoir
- Capacité des ressources humaines / Biens sociaux communs
- Habilités et programme d'apprentissage

Nous participons aux Olympiques mondiaux de l'esprit.

Nous devons améliorer notre « bonne forme » pour innover.



Global Expertise

TECHNOLOGY



# Faire preuve d'audace

## Le Canada, un « Tiger Woods » à l'échelle mondiale



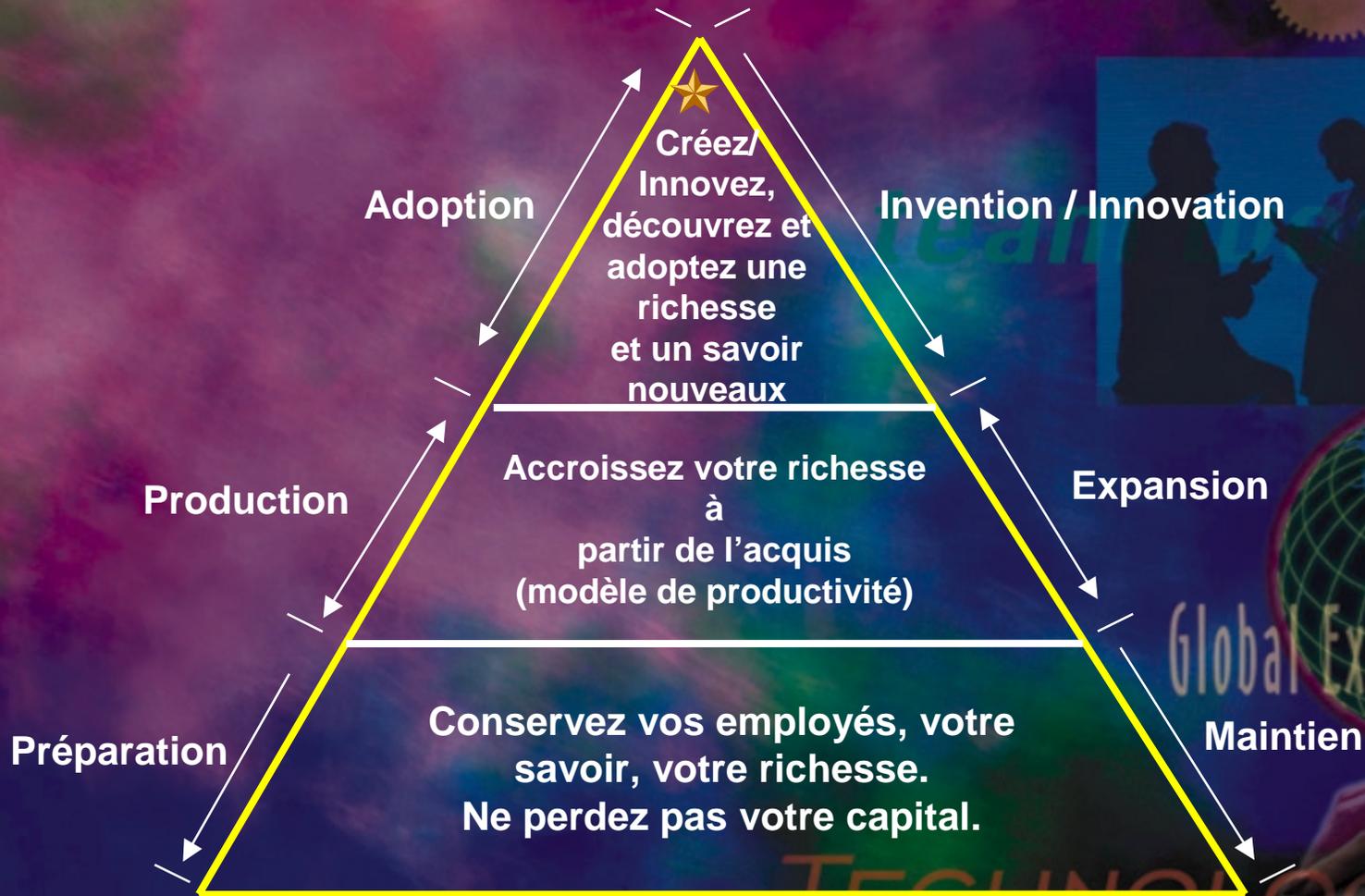
- ONU/ Meilleure qualité de vie
- S'inscrivant dans un contexte social et économique
- Période d'expansion économique
- Savoir et innovation mis en application
- Avoir de grandes ambitions
- Oxygène cérébral
- Mais... pas de place pour la timidité ni la complaisance
- Nécessité de libérer la capacité des ressources humaines
- Créer une « méritocratie » de l'innovation
- Faire germer des idées en regardant par la fenêtre



TECHNOLOGY



# Vers l'innovation





# Pourquoi maintenant?

Imagination

- L'omniprésente capacité de l'ordinateur, si importante soit elle, ne peut rivaliser avec la capacité des êtres humains en matière d'innovation.
- Que pouvons-nous faire qu'un ordinateur ne puisse?... Imaginer, créer, inventer, inspirer, promouvoir des valeurs sociales, convaincre.
- Le rendement en matière d'innovation est en baisse, selon un rapport du Conference Board du Canada, le Forum économique mondial, les propos du ministre (« Le Canada est presque en dernière place ») et des comparaisons de l'OCDE.
- *Il ne vous viendrait pas à l'idée de conduire une auto pendant 100 000 kilomètres sans changer l'huile, vérifier le niveau des autres fluides cruciaux!* Alors, qu'en est-il de nos 182 000 fonctionnaires et comment voulons-nous utiliser ce capital humain?



TECHNOLOGY

## II. Où sommes-nous aujourd'hui?

# Forum sur les orientations futures

Janvier 2001

- « Dans notre culture, nous essayons par tous les moyens d'éviter de faire des erreurs... tant et si bien que l'innovation est perçue comme une menace. Nous décourageons les innovateurs, puisqu'ils représentent un risque pour l'organisation et, par conséquent, sont considérés comme des employés à haut risque, nécessitant une vigilance de tous les instants. »

# Où en sommes-nous aujourd'hui?

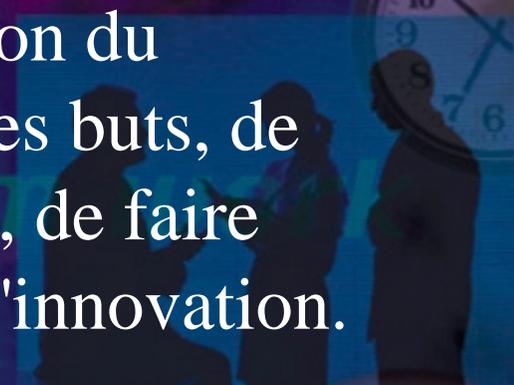
## Après avoir consulté...

- Les membres du Comité des SM sur l'apprentissage et le perfectionnement et leurs délégués (20+)
- les participants aux programmes du PFAE, du PSG, du CAP (16)
- les membres du Forum sur les orientations futures - groupe de promotion de l'innovation (12)
- les participants aux réunions informelles du 22 février (62)
- les intervenants d'autres administrations gouvernementales et du secteur privé (40)
- des collègues de l'administration fédérale, des conseils régionaux, etc. (40 et plus)
- tous ceux et celles qui en ont parlé aux autres et ont fait circuler l'information
- plus de 200 personnes

# Ce que j'ai entendu...



- C'est l'occasion de faire une « réflexion du tonnerre », de repousser les limites des buts, de promouvoir l'éthique axée sur le soin, de faire avancer la FP sur le long chemin de l'innovation.
- Il faut faire des expériences pour nous préparer à faire face à l'avenir, dédramatiser l'échec, apprendre à tirer parti de nos erreurs.



TECHNOLOGY

# Ce que j'ai entendu...



- « Nous ne sommes pas une organisation d'apprentissage : nous faisons tout simplement semblant de l'être. »
- « Nous prêchons une rhétorique hautement morale sur l'innovation et l'apprentissage, ce qui donne lieu à du cynisme. Nous prenons des décisions irréfléchies sur des projets mal financés et peu appuyés. Puis, quand tout s'écroule, nous déclarons tout simplement que c'était une idée stupide dès le départ. Cette fois-ci, faisons les choses correctement! »



# Pour l'avenir du Canada

Imagination

**Notre défi :** une institution publique vieille de plusieurs siècles peut-elle apprendre à innover comme une nouvelle entreprise?



**Réponse :**

**Oui!**

**Voyez comment d'autres ont relevé ce défi**

TECHNOLOGY

# Exemples de fonds de lancement pour l'apprentissage et l'innovation

## À l'échelle internationale

1. Enterprise Challenge à Singapour
2. Gamechanger de Royal Dutch/Shell
3. Pays de l'UE - Angleterre, France, etc.
4. État-Unis
5. Amérique du Sud  
...et bien d'autres
6. Plus près de chez-nous - Partenariat sur l'économie du savoir, Î.-P.-É
  - Programme d'innovation du Canada atlantique - APECA
  - Programmes régionaux, Québec, provinces de l'Ouest  
(voir l'annexe A)



Global Expertise

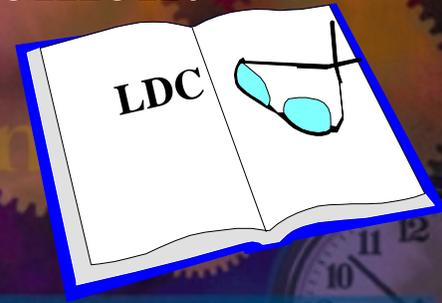
TECHNOLOGY

# Comité sur l'apprentissage et le développement

Ce que le comité a dit...

## Recommandation 17

« On pourrait créer un fonds de stimulation de l'innovation par l'apprentissage pour soutenir les idées nouvelles et l'expérimentation dans les domaines de la prestation de services, de l'utilisation des technologies, de l'élaboration des politiques ou du leadership, en finançant les initiatives susceptibles d'être étendues plus largement à la fonction publique. Expérimentales, les initiatives en question viseraient principalement la création de connaissances et devraient prévoir l'examen des leçons à tirer de l'expérience et favoriser le transfert des connaissances acquises. »



# III. Fonds de lancement proposé

## De quoi s'agit-il?

Capital de risque pour faire l'essai de projets novateurs, axés sur l'avenir qui :

- améliorent grandement les résultats pour les Canadiens
- accroissent la capacité de nos ressources humaines comme organisation apprenante par l'intermédiaire de nos innovateurs
- privilégient des partenariats novateurs misant sur la collaboration
- fournissent une zone d'expérimentation protégée pour le profit des citoyens et des employés de l'État

## Financement

- Investissement proposé d'au moins 5 M de \$ - comme l'un des SM l'a dit « plus gros qu'une boîte à beurre, mais tout de même pas un dix-huit roues »
- Intégré au plan pangouvernemental pour la FP; apprentissage assisté par ordinateur; apprentissage des gestionnaires intermédiaires; comptes et politique d'apprentissage

# Fonds de lancement proposé

## Qui peut s'en prévaloir?

- Tout employé de la fonction publique peut demander des fonds de cette source; les citoyens peuvent aussi proposer des idées, collaborer avec des promoteurs de projets de la fonction publique, mais ils ne peuvent toucher d'argent de ce Fonds.
- Option - pourrait inclure toute la « famille fédérale »; les agences.

## Qu'est-ce qui se passe ensuite?

- Si un projet pilote réussit, il peut être généralisé à toute la fonction publique; à tout le moins, les leçons apprises de cette expérience sont partagées à grande échelle.

# Fonds de lancement proposé

## Comment présenter une demande?

- Les demandes peuvent être soumises en direct et les fonds sont alloués au gré de l'arrivée des demandes; une lettre d'appel sera envoyée tous les ans.

## Y aura-t-il des comités de sélection?

- Les présentations (de 2 pages tout au plus) sont examinées par des comités formés de citoyens, de professionnels des secteurs public et privé, de bailleurs de capitaux de risque, d'entrepreneurs, de chercheurs et d'autres personnes possédant une expérience diverse; des représentants régionaux sont des participants importants.
- Les comités de sélection se déplaceront (ils se rencontreront deux demi-journées par année) dans les régions, s'il y a lieu.
- Les présentations retenues seront publiées et affichées en direct; les fonds de lancement seront versés.

# Fonds de lancement proposé

## Critères

- Les avantages de l'innovation pour la fonction publique et pour le Canada doivent être énoncés clairement.
- Les idées peuvent provenir de tout particulier ou groupe/secteur et peuvent être totalement nouvelles ou encore d'ingénieuses adaptations.
- Ce n'est pas un mécanisme pour proposer une politique en soi. Il ne doit pas servir à suggérer des modifications aux politiques qui devraient être adressées aux ministres.
- Comme ce n'est pas une proposition ministérielle, elle n'est pas revue par les ministères.
- On encourage la création d'équipes et de mécanismes de collaboration.

## Priorités pour 2001-2002

Les projets doivent être examinés à la lumière de l'une des priorités suivantes :

- Collectivités axées sur l'innovation en direct - apprentissage en direct; utilisation novatrice de la technologie pour accroître le transfert du savoir partout dans la FP; collaboration horizontale grâce à des réseaux virtuels et aux collectivités; riches d'innovation.
- Brancher les citoyens - prestation des services, améliorations pour susciter l'engagement des citoyens et les partenariats supposant un transfert du savoir très valorisé, création.

# Fonds de lancement proposé

- Incubateurs d'innovation - zones protégées pour les projets pilotes qui mettent au point de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines, de leadership et d'apprentissage; laboratoires pour réinventer les modèles de gestion pour la FP de demain; suspension des règles et règlements traditionnels au besoin; détachement possible d'un an des promoteurs pour leur permettre de diriger leur projet.
- État d'esprit et lieu de travail axés sur l'innovation - politique ou exercice d'un leadership qui élabore une orientation axée sur le futur (fonction de prévision), réseaux nationaux ou internationaux pour l'innovation; création d'un espace mental ou même d'un espace physique pour créer et échanger des idées et la propriété intellectuelle; encourager et favoriser la créativité dans la FP, l'apprentissage organisationnel; nouvelles mesures pour prendre en compte les intangibles.

# Fonds de lancement proposé

Séances préparatoires - seront offertes aux éventuels promoteurs de projet.

Évaluation - prise de pouls sur place au cours des deux premières années et évaluation officielle après trois ans pour déterminer les résultats, les avantages et les coûts.

## Récompenses

Une fois par année, on tiendra une cérémonie pour mettre à l'honneur les innovateurs et leurs ministères dont les propositions ont été retenues.

# Qu'arrive-t-il à votre innovation?

Idée de départ



Structurer l'idée

Présenter le projet en direct  
([www.innovation.ccmd-ccg.ca](http://www.innovation.ccmd-ccg.ca))



Remplir une proposition de  
deux pages

Évaluation par le comité de  
sélection



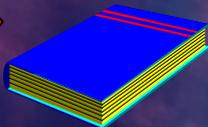
Financement approuvé



Essai



Réussite



Leçons apprises



Publication  
Généralisation  
possible dans toute  
la FP

Financement non approuvé



Idées ajoutées à la base de données des idées  
susceptibles d'être développées à l'avenir  
(possibilité d'une mention honorable)

Partage des leçons  
apprises



# Et où cela nous mènera-t-il?

## Processus existants/BP

Habituellement, ce sont des améliorations liées au travail. Progresser « furtivement », grâce à de « l'huile de coude »; à l'abri du radar officiel.

Propositions passant par de multiples canaux et processus d'approbation; souvent hiérarchiques.

Vous restez dans votre poste tout en faisant avancer vos idées; pas de période précisée; vous ne pouvez pas les mettre en oeuvre à cause de votre charge de travail.

Il n'y a pas de fonds pour mettre vos idées à l'essai, « bénévolat ».

## Le défi de l'innovation

Des innovations révolutionnaires ne sont pas nécessairement reliées à votre domaine de travail à proprement parler, mais elles peuvent se rapporter à un nouveau service, à une technologie nouvelle, au leadership, à des modèles d'apprentissage.

Les propositions vont directement au réseau de l'innovation et aux comités, l'innovation provient de tous les niveaux, à la « marge ».

Vous pouvez être détaché pour gérer l'essai de votre projet; un plan solide précise le début, la fin et les étapes réalisables. Vous aurez un rôle crucial à jouer pour faire fonctionner votre idée.

Il y a des fonds pour mettre à l'essai les propositions retenues.

# Dans un an, qu'est-ce qui pourrait être différent?

1. État d'esprit axé sur l'innovation /souplesse accrue pour apprendre et produire des résultats pour les citoyens
2. Expérimentation et gestion moderne axées sur le risque; leadership manifeste contribuant à l'apprentissage continu et au renouvellement
3. Lieu de travail exemplaire dans les zones clés, collaboration accrue et capacité magnétique d'attirer des employés de talent
4. Orientations futures ancrées dans les laboratoires chargés de réinventer; Olympiques permanents de l'esprit rehaussant les normes d'excellence internes
5. Constatation par les citoyens que des parties de la FP sont des moteurs de l'innovation

# Points pour une discussion

1. Désirons-nous faire un modeste investissement dans les innovateurs de la FP (du genre « changement d'huile »)?
2. Un tel fonds de lancement contribuerait-il à promouvoir un climat d'innovation et de prise de risques et à produire des résultats renversants pour les citoyens? Un lieu de travail exemplaire? L'ambitieux programme d'apprentissage dont parlait M. Cappe? Les travaux de Peter Harder et de Claire Morris sur les habiletés en innovation?
3. Si oui, serions-nous prêts à publier les projets pilotes proposés et les résultats et à appliquer les pratiques pour effectuer la transformation?
4. De quelle taille serait ce fonds? Les ministères y contribueraient-ils?
5. \*Y a-t-il d'autres questions?